

CAROLINE OSTROSKI DA COSTA

**COMO RECRUTAR E SELECIONAR UM PROFISSIONAL COM PERFIL
ADEQUADO PARA EXECUTAR O TRABALHO DE TELEMARKETING?**

Florianópolis

2003

CAROLINE OSTROSKI DA COSTA

**COMO RECRUTAR E SELECIONAR UM PROFISSIONAL COM PERFIL
ADEQUADO PARA EXECUTAR O TRABALHO DE TELEMARKETING?**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina
Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina,
área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

Florianópolis

2003

CAROLINE OSTROSKI DA COSTA

**COMO RECRUTAR E SELECIONAR UM PROFISSIONAL COM PERFIL
ADEQUADO PARA EXECUTAR O TRABALHO DE TELEMARKETING?**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 11 de fevereiro de 2003.

Prof.

Sinésio Stefano Dubiela Ostroski

Coordenador de estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dante Marciano Girardi

Orientador



Liane Carly Hermes Zanella

Membro



Angela Raquel Kolb Schiefler

Membro

Dedico esse trabalho a Deus, pela saúde, orientação e coragem recebida. E ao meu avô, Natalício Costa, exemplo de humildade e determinação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu forças para não desistir naqueles dias em que parecia que nada daria certo;

Ao Professor Dante Marciano Girardi, meu orientador, pela dedicação ao presente trabalho e por ter proporcionado uma grande contribuição à minha formação através das disciplinas ministradas durante o curso;

Ao Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski pelo incentivo durante toda a minha formação acadêmica, em especial nessa última etapa;

A Angela Raquel Kolb que prontamente se dispôs a colaborar com esse trabalho;

A Rosana Ostroski (Nana), não existem palavras para agradecer, o apoio e todo incentivo recebido durante essa caminhada;

Aos meus pais que contribuíram principalmente para minha formação como pessoa. Obrigada por todas as oportunidades recebidas;

Aos meus irmãos Thiago e Vinicius, pelos momentos vividos e pela auxílio em alguns dos trabalhos realizados durante o curso;

A todos os amigos que estiveram presentes e torceram por mim, em especial a ajuda que recebi das amigas Keli, Kharin e Liliam.

Excelência não se atinge. Excelência se persegue. Por esta razão um programa de qualidade não tem fim. Será sempre um alvo (em movimento) que pretendemos atingir.

Barros, 1996.

RESUMO

COSTA, Ostroski Caroline. Como recrutar e selecionar um profissional com perfil adequado para executar o trabalho de telemarketing? 2003. 59 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O telemarketing deixou de ser apenas uma ferramenta para conquistar e fidelizar clientes, passando a tornar-se um canal para que as empresas pudessem ouvir seus clientes e através da percepção destes tomar medidas corretivas e direcionar o rumo dos negócios. Esse trabalho tem como objetivo apresentar alguns meios considerados eficazes para a realização do processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing. Com a finalidade de se cumprir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa em duas empresas do ramo atuantes na grande Florianópolis, dessa forma foi possível identificar as principais carências dos processos de seleção utilizados e a partir desse diagnóstico realizar algumas sugestões referentes ao processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing.

Palavras-Chave: telemarketing, recrutamento, seleção.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	42
Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da empresa “A”	
FIGURA 2	44
Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da empresa “B”	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	10
1.2 Justificativa	10
1.2.1 Quanto a importância	10
1.2.2 Quanto a oportunidade	11
1.2.3 Quanto a viabilidade	11
1.3 Objetivo geral.....	11
1.3.1 Objetivos específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Qualidade em serviços	12
2.2 Planejamento de pessoal	15
2.3 Recrutamento.....	17
2.3.1 Recrutamento interno	18
2.3.2 Recrutamento externo	20
2.4 Seleção de pessoal.....	23
2.4.1 Entrevista de seleção	25
2.4.2 Dinâmica de seleção.....	26
2.5 Telemarketing	27
2.5.1 Aplicações do telemarketing	29
2.5.2 Vantagens e desvantagens do telemarketing	30
2.5.3 O perfil do teleoperador	31
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Tipo de pesquisa.....	34
3.2 População	35
3.3 Coleta de dados	35
3.4 Análise dos dados	36
3.5 Comunicação dos resultados.....	36
4 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	38
4.1 Empresa A.....	38

4.1.1 Histórico da empresa A37

4.1.2 A Fepese38

4.1.3 O processo de recrutamento e seleção39

4.2 Empresa B.....43

4.2.1 Histórico da empresa B43

4.2.2 O processo de recrutamento e seleção43

4.3 Análise do processo de recrutamento e seleção.....45

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....49

REFERÊNCIAS52

ANEXOS57

ANEXO 1 58

ANEXO 259

INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado dos negócios está levando as empresas a conscientização de que é necessário comunicar-se com seus clientes de maneira mais objetiva, rápida e uniforme. A partir dessa realidade, torna-se indispensável o telemarketing como ferramenta estratégica nos negócios. Esse trabalho tem por objetivo investigar e discutir uma forma eficaz de realizar o processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing. O tema abordado é de grande relevância uma vez que, as empresas estão conscientizando-se da grande oportunidade de conquistar e fidelizar clientes através do uso do telemarketing. Devido a essa conscientização, o mercado de telemarketing segundo estimativas da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT, 2003) vem apresentando em todo o Brasil, nos últimos anos, um crescimento de cerca de 30% anuais. Em termos de geração de empregos pelo setor, pode-se estimar, com base nos resultados de uma pesquisa realizada pela ABT em maio de 2002, que a área de telemarketing gera aproximadamente 450.000 postos de trabalho, dos quais 150.000 em empresas fornecedoras de serviços e 300.000 em operação própria de empresas usuárias, o que representa um crescimento de aproximadamente 21,6% em relação ao ano de 2001. Esta é uma grande oportunidade de investir nesse mercado considerando que, por se tratar de um serviço, é necessário antes de tudo que haja qualidade no atendimento, e nesse caso a ferramenta essencial é o capital humano que deve ser muito bem selecionado pois o mesmo representará a voz da empresa.

1.1 Problema de Pesquisa

Como recrutar e selecionar um profissional com perfil adequado para executar o trabalho de telemarketing?

1.2 Justificativa

1.2.1 Quanto a importância:

O telemarketing vem sendo cada vez mais usado pelas empresas que sabem da necessidade de manter seus clientes sempre satisfeitos, ele é utilizado como uma estratégia tanto para aumentar as vendas como para conquistar e fidelizar clientes. Estimativas indicam o grande crescimento desse mercado no Brasil e o grande número de empregos que gera.

1.2.2 Quanto a oportunidade:

Crescente mercado de telemarketing e identificação de deficiências no processo seletivo em virtude de vários fatores como custo e disponibilidade de tempo.

1.2.3 Quanto a viabilidade

O acesso as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho é viável uma vez que há várias empresas de telemarketing atuantes em Florianópolis. Existe uma limitada literatura especializada no assunto, dessa forma foi abordado o assunto de recrutamento e seleção de um modo geral e suas particularidades aprofundadas com a coleta de dados em materiais de consultoria, Sites especializados, bem como em duas empresas do ramo atuantes na cidade de Florianópolis.

1.3 Objetivo geral

Investigar e discutir uma forma eficaz de realizar o processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing

1.3.1 Objetivos específicos

Apresentar conceitos relativos a recrutamento e seleção de pessoal

Apresentar a importância da qualidade em prestação de serviços ao cliente

Analisar a realidade do processo seletivo de duas empresas de Call Center da grande Florianópolis,

Identificar as principais habilidades necessárias para o desenvolvimento da atividade

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Qualidade em serviços

Alguns gestores já perceberam que um dos desafios empresariais mais complexos hoje é a excelência em serviços (BARROS, 1996). A preocupação atual em relação a qualidade de serviços é segundo Barros (1996, p.25) algo baseado num futuro muito próximo, em que o cliente “ocupará definitivamente a confortável posição de negociar sua condição de consumidor fiel somente a uma seleta classe de fornecedores, dos muitos que hoje disputam o mercado”. Litmanowicz (1995, p. 23) afirma que “A busca da qualidade total não é novidade. Atender às necessidades dos clientes é um dos pré-requisitos básicos para uma empresa sobreviver”. Diante da afirmação fica evidente que a excelência no atendimento não trata-se mais de um diferencial e sim um indicativo de sobrevivência no mercado, onde somente aqueles em que, o cliente julgar os melhores terão oportunidade de se manter atuantes. Pontes (2001) reforça essa preocupação quando faz um alerta sobre o mercado que está cada vez mais globalizado não deixando outra opção as empresas que queiram sobreviver e superar a concorrência, além de buscar uma melhoria contínua na eficiência de seus processos. Segundo Barros (1996, p. 60) “Excelência não se atinge. Excelência se persegue. Por esta razão um programa de qualidade não tem fim. Será sempre um alvo (em movimento) que pretendemos atingir”

O conceito de qualidade em serviços pode ter diversas interpretações de acordo com os diferentes autores, porém todos concordam que o verdadeiro sentido da qualidade do serviço prestado é o cliente. Segundo Urdan (apud WOOD jr, 1994, p. 7) “Um aspecto importante é que a qualidade de serviço deve ser definida segundo o ponto de vista do cliente. Serviço de qualidade é o que, no mínimo, correspondeu às expectativas de quem o utilizou”. Barros (1996) aborda de uma forma interessante o conceito de qualidade em serviços quando afirma que a qualidade pode ter duas dimensões, a dimensão do ponto de vista do produtor onde é considerado se os produtos e serviços atendem as especificações que foram previamente definidas, como: regras, normas, procedimentos e toda a documentação que comprova a qualidade. A outra dimensão seria o ponto de vista do consumidor onde o mesmo considera qualidade todo o serviço que esteja adequado ao seu desejo seja em relação ao custo, forma, desempenho, durabilidade ou prazos. Porém o autor desperta para a importância de considerar a qualidade como um conceito integrado de forma em que seja abordada não somente pelo ponto de vista do produtor ou do consumidor e sim de ambos, ou seja criar

estratégias para que se possa proporcionar um serviço o mais eficiente possível e ao mesmo tempo que atenda as expectativas do cliente. Ao conceituar o assunto de qualidade no serviço prestado Las Casas (1997, p.16) afirma que “quando o resultado supera a expectativa, diz-se que a empresa atingiu a excelência em serviços” e retrata porém a importância de não somente agradar os consumidores e sim ir além, fazendo com que estes sintam-se encantados. Para buscar essa excelência é necessário identificar necessidades. Segundo Senac (1996a, p.18) “Quando falamos de um serviço de qualidade estamos nos referindo à plena satisfação do cliente. E o segredo para isso é concentrar-se profundamente nas necessidades e nos desejos do cliente, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas”. Berry (1996, p. 5) revela também outro segredo para atingir a tão perseguida qualidade “ouvir com atenção os clientes fornece a base para o estabelecimento de uma estratégia ampla de serviços”. É essa a forma mais simples de identificar o que o cliente realmente precisa, ouvir suas dúvidas, reclamações e sugestões. Segundo Mirshawka (1993, p. 126) “ouvir o cliente pode ser oportunidade de negócio imediato ou futuro”. A oportunidade de ouvir o cliente está em cada contato realizado entre a empresa e o cliente, deixando evidente a importância de prestar sempre um excelente atendimento ao cliente.

Queiroz et al (1999) relata que em um serviço de atendimento ao cliente o peso maior da qualidade percebida, não é a resolução do problema de acordo com as expectativas, e sim a sua percepção de que recebeu um bom atendimento. Porém prestar um bom serviço não é segundo Correa (2001, p. 44) uma tarefa simples, “prestar um bom serviço é difícil. Torna-se impossível na medida em que a maior parte das empresas não coloca a palavra “servir” no coração de seu negócio”. Fremantle (1994, p. 13) afirma que,

o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Gianesi (apud CORREA, 2001, p. 45) alerta também para as consequências da baixa qualidade em prestação de serviços, “quando um cliente é perdido pelo fato do serviço não ter atendido a suas expectativas, atraí-lo novamente é mais caro e difícil que conquistar um cliente novo”. Se por um lado prestar serviços de má qualidade pode trazer prejuízos para a empresa, prestar serviços de qualidade superior é sem dúvida recompensador, “bons serviços reduzem as reclamações. As empresas gastam muito mais dinheiro para corrigir erros decorrentes de maus serviços do que para prestar um bom atendimento de cara.” (HESKETT apud CORREA, 2001, p. 53). Justamente com o intuito de evitar prejuízos causados por um atendimento de baixa qualidade é que Schlesinger (1997, p. 228) defendem a idéia de que o

atendimento deve ser excelente já na primeira vez em que o cliente entra em contato com a empresa, “Ainda que você sinta que todo serviço deve ter qualidade, é importante entender que algumas vezes é preciso indicar uma pessoa cuja responsabilidade será conseguir oferecer um serviço de qualidade de forma absoluta já na primeira vez”.

Por ser um bem intangível a qualidade de serviço torna-se algo subjetivo que será variável de acordo com a expectativa de cada pessoa (LAS CASAS, 1997). Moller (1997) defende o mesmo ponto de vista quando afirma que qualidade de serviço em termos de mercado pode ser definida como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu recebedor.

Kaolan (1996) desperta para um conceito um pouco mais amplo sobre qualidade em serviços, quando define qualidade no setor de serviços como sendo, o produto que se tem no final do dia, esse mesmo abrangendo não somente os produtos como a satisfação do cliente e os insumos necessários para essa prestação. O autor afirma que “qualidade em serviços significa, qualidade no sistema”. Las Casas (1997) reforça essa idéia quando refere-se a qualidade de serviço como algo que engloba não somente os clientes externos, considerando também os que com ela interagem como funcionários e administradores. Esse conceito global de qualidade é cada vez mais difundido a medida que se percebe a importância do capital humano. Essa importância é defendida por (SENAC, 1996 p. 20),

qualidade na prestação de serviço se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que tem a cumprir, comprometido com o sucesso dos negócios em questão. São pessoas, portanto, que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente

Orlickas (2001, p. 21) revela também a mesma linha de pensamento ao afirmar que “a organização moderna, atenta ao mercado e às exigências de quantidade e, principalmente, de qualidade de produção e de prestação de serviços, depende, para sua eficácia e perenidade, de pessoal qualificado, envolvido e comprometido com suas metas e propostas”. Essa importância é mencionada por Senac(1996a, p. 17) “O processo de busca da qualidade tem início com o empenho e o desenvolvimento individual dos trabalhadores e com a força coletiva das equipes de trabalho, enfim, com grupos de indivíduos comprometidos com a qualidade em tudo que realizam”. O capital humano é a principal base do desenvolvimento da qualidade do serviço, e se não for bem selecionado e treinado pode acarretar péssimas conseqüências ao futuro da organização. Zaparoli (2000) afirma que 55% do sucesso de um atendimento ao cliente depende das pessoas que o realizam. Corroborando com esse pensamento Heskett apud Correa (2001, p. 52) afirma uma das razões básicas porque as

empresas ainda tem dificuldades em prestar serviços de qualidade é a falta de compreensão do que realmente é importante no capital humano.

...é que o serviço envolve um enorme componente humano, e é muito mais difícil padronizar esse componente. O problema básico ainda é recrutar e treinar. Muitas empresas ainda selecionam baseadas nas habilidades das pessoas, e não na atitude. No setor de serviços, atitude é um fator mais importante.

2.2 Planejamento de Pessoal

Para Chiavenato (1989, p. 27)

O planejamento de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para realização de ação organizacional futura.

O recrutamento é um dos fatores decisivos ao sucesso da organização. Covey (2002, p. 32) afirma que, “o recrutamento tem de ser feito sempre estrategicamente. Isso significa que, para isso, você precisa pensar no longo prazo e de acordo com a estratégia da empresa. Você não pode contratar durante uma crise, senão tomará decisões erradas”.

Ao abordar o assunto sobre qualidade em serviços, percebe-se sua importância como estratégia de sobrevivência no mercado, para tanto ficou evidente que “quem faz a qualidade são as pessoas” (BARROS, 1996). Dessa forma torna-se extremamente indispensável um programa de planejamento, recrutamento e seleção bem elaborado e que atenda as expectativas da empresa. Orlickas (2001, p.15) defende que “dispor de um planejamento completo e um acompanhamento constante de processos de seleção constitui um subsídio importante na hora de recrutar, selecionar e contratar um profissional”, a autora fala também da importância do planejamento e previsão de necessidades de recursos humanos apontando ainda a importância de se tomar como base a análise de variáveis internas do mercado como: Situação do negócio, missão da empresa, estratégia, estrutura, metas, clima e cultura, e variáveis externas como economia mundial, geopolítica, regulamentos, tecnologia, ciclo de negócio.

Segundo Lucena (1991) um planejamento de recursos humanos é embasado no processo de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos conduzindo a um desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam as necessidades a curto, médio e longo prazo com o objetivo de assegurar a estratégia de negócio e os objetivos da empresa. O sucesso desta etapa provém da habilidade de definir o que realmente se procura Mirshawka (1993, p.124) explica que “a descrição da função tem de ser muito clara. Para isso, o gerente tem de saber exatamente o que deve ser

executado e quais as habilidades requeridas”. Para Pontes (2001, p. 61) uma grande vantagem do planejamento é que a empresa tem condições de se preparar para um futuro acontecimento ou seja ela poderá agir antes do fato, “se um gerente vai aposentar-se dentro de dois anos, durante esse período há tempo de identificar um funcionário com capacidade para substituir e treiná-lo a fim de prepará-lo para a ocupação do cargo”. De acordo com Lucena (1991, p. 84) para que o planejamento de recursos humanos seja consistente é necessário que o mesmo englobe alguns elementos chaves como:

- a) integração com o negócio e os objetivos da empresa;
- b) participação gerencial;
- c) dimensão do tempo;
- d) integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

Pontes (2001, p. 61) chama a atenção para consequência da falta de planejamento de pessoal “... pode acarretar problemas sérios. Um deles é o de promover alguém internamente, para o novo cargo, sem o devido desenvolvimento, o que levará a um provável mau desempenho, e o prêmio acaba virando castigo, já que o promovido poderá vir a ser demitido”. O autor cita ainda outros problemas como quando a empresa se vê sem nenhuma alternativa que não seja o recrutamento externo o que acaba desmotivando os funcionários em relação as perspectivas profissionais futuras. O planejamento de recursos humanos é essencial na obtenção dos objetivos da organização para tanto “a administração deve se preparar para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como os individuais” (WALTHER, 1983 apud PONTES, 1996) dessa forma percebe-se que a “seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados... e, sim os mais adequados a situação determinada (BARROS, 1985 apud PONTES, 1996, p. 100). O recrutamento e a seleção de pessoal, são etapas fundamentais do planejamento de pessoal. O recrutamento, tem como principal meta atrair e encontrar o maior número possível de candidatos em potencial e a seleção, procura identificar entre todos os candidatos recrutados, aqueles que apresentam um perfil mais adequado para contratação nas empresas.

2.3 Recrutamento

Após realizado o processo de planejamento de pessoal é iniciado o processo de recrutamento para a ocupação das vagas. Segundo Chiavenato (1999) recrutamento é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. De acordo com Pires (1993) o recrutamento é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher.

Esse processo segundo Chiavenato (apud PONTES, 2001, p.81)

é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização(...), para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

O recrutamento tem como base a comunicação, onde a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho nas formas mais variadas e criativas possíveis visando seduzir pessoas. O recrutamento nada mais é que um jogo de marketing onde as empresas e agências oferecem vagas para atrair o maior número possível de interessados. Além de comunicar e divulgar oportunidades de emprego, o recrutamento tem como objetivo principal eliciar candidatos para posterior seleção dos que apresentarem as características necessárias para exercer a função.

Em relação a mensagem de divulgação da vaga, Mirshawka (1993) afirma que a mesma deve ser diferenciada quando o recrutamento busca pessoas que irão atuar diretamente com o público. É necessário identificar se as mesmas têm realmente perfil para atendimento, “a mensagem deve mostrar claramente que a companhia só tem interesse por candidatos que possam ajudar no fornecimento de serviços superiores” (MIRSHAWKA, 1993, p.129). Dessa forma o papel do recrutador e selecionador passa a ser de extrema importância para a organização. Segundo Fromm (1997, p. 309)

O momento chave da qualidade de prestação de serviços é o momento em que você contrata as pessoas, porque os prestadores de serviços reais, em um nível abrangente, trazem sua excelência com eles, ao menos na forma bruta. Por essa razão, é muito importante entender perfeitamente que qualidades podem ser treinadas e que qualidades precisam ser contratadas.

Pontes (2001, p.81) cita a importância da imagem da empresa para o sucesso do processo de recrutamento “a empresa tem pontos positivos, e cabe ao recrutador ressaltá-los, de modo que ela passe a ser conhecida por essa imagem positiva” para o autor essa estratégia

é semelhante a estratégia de marketing para a obtenção de novos clientes porém nesse caso o interesse é o de atrair novos talentos.

O processo de recrutamento é extremamente essencial para o processo de seleção e para a sua eficácia é necessário que algumas etapas sejam cumpridas, segundo Pontes (2001) as mais importantes são:

- a) Planejamento de pessoal;
- b) Análise de cargos;
- c) Abertura formal da vaga;
- d) Informações adicionais que são alguns dos requisitos não constantes da análise de cargos.

Segundo Pontes (1996) na análise de cargos são obtidas as descrições e especificações dos cargos. Descrição de cargos fornece a relação sistematizada das atividades, com detalhes de como e porque é feita cada uma das tarefas. A especificação do cargo aborda as condições exigidas do ocupante.

2.3.1 Recrutamento Interno

“O processo de recrutamento é dividido em duas fontes: a interna e a externa” (PONTES 2001), podendo variar conforme as necessidades da organização. O processo de recrutamento interno consiste em recrutar indivíduos dentro da própria organização, segundo Chiavenato (1998) a empresa procura preencher a vaga através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. Segundo Stoner(1982) essa política tem como vantagem que os indivíduos recrutados internamente já estão familiarizados com a organização e seus membros, fazendo com que aumente a probabilidade de sucesso. Outra vantagem é que a política de recrutamento interno estimula a lealdade e inspira maior esforço por parte dos membros da organização, uma vez que tendem a demonstrar maior motivação com o intuito de receber alguma promoção. Pires (1993) enfatiza algumas dessas vantagens ao afirmar que suas vantagens são: economia, rapidez, maior índice de validade e segurança, fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal e desenvolve um espírito sadio de competição entre o pessoal. Pontes (2001, p.83) demonstra também sua preferência ao recrutamento interno quando afirma que, “entre as duas fontes, devemos dar prioridade ao recrutamento interno, a não ser que se trate de preenchimento de cargos iniciais

de carreira (...), no caso de não haver internamente nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer a fonte externa”.

O autor justifica essa preferência quando diz que esse tipo de recrutamento eleva a moral interna da organização demonstrando de certa forma o reconhecimento aos funcionários que aprimoram conhecimentos, aumentam as capacitações demonstram resultados de desempenho satisfatórios, fazendo com que todos busquem também a excelência com o intuito de também serem promovidos (PONTES, 2001). Outras vantagens apontadas são,

- a) funcionários adaptados a cultura organizacional;
- b) tempo de ambientação menor,
- c) processo mais rápido e econômico.

Para um bom recrutamento interno são necessários alguns instrumentos como análise de cargos onde é permitido que as pessoas tenham o conhecimento prévio das exigências do cargo que almejar e se preparem para ocupa-lo, outro ponto importante é que a política salarial permita de forma transparente a fixação de percentuais de aumento a serem concedidos aos promovidos, o plano de carreira permite que todos os empregados saibam quais são suas oportunidades de crescimento na empresa e por fim é muito importante a capacitação constante do empregado proporcionando ao mesmo condições para num futuro próximo ocupar cargos de maior responsabilidade. Assim segundo Pontes (2001, p. 100) um recrutamento interno de sucesso é composto por,

- a) Planejamento de pessoal;
- b) Análise de cargos;
- c) Política salarial;
- d) Avaliação de desempenho;
- e) Avaliação de potencial;
- f) Plano de carreiras;
- g) Treinamento.

2.3.2 Recrutamento Externo

“O recrutamento é externo quando havendo determinada vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.” (CHIAVENATO, 1989 p. 63).

Embora sejam identificadas inúmeras vantagens em realizar o recrutamento interno e sabendo-se que deve se dar preferência a essa fonte de recrutamento nem sempre é possível a aplicação deste pois algumas vezes o funcionário apresenta potencial para ocupar o cargo mas não a experiência necessária ou quando da implementação de uma nova área (PONTES, 2001). Pontes aponta ainda para a principal vantagem desse tipo de recrutamento onde aborda a questão da renovação de idéias, ele afirma também que o recrutamento externo torna-se algumas vezes mais vantajoso uma vez que é mais fácil contratar algum já formado no mercado do que formar alguém na própria empresa, porém alerta para o fato de que esse tipo de recrutamento fere muitas vezes a moral e a cultura da organização.

O recrutamento externo pode ser realizado de diversas formas como,

- a) apresentação espontânea;
- b) recrutamento através de funcionários;
- c) intercâmbio com outras empresas;
- d) anúncios;
- e) recrutamento em escolas;
- f) casa aberta;
- g) internet;
- h) recrutamento em entidades governamentais;
- i) placa na portaria da empresa;
- j) recrutamento em associações científicas;
- l) agências de emprego - tradicional, consultorias para empresas, consultorias para empregados;
- m) recrutamento em congressos e convenções.

O recrutamento através da apresentação espontânea ocorre quando o próprio candidato procura a empresa deixando currículo ou preenchendo alguma ficha. Segundo Pontes (1996) em não havendo vagas o currículo ou a ficha ficam arquivados para seleções futuras. Chiavenato (1989, p. 63) chama a atenção para a importância dessa fonte de recrutamento,

É fundamental que a empresa esteja sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, a qualquer tempo, mesmo que não tenha cargos vagos no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente a garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura

O autor afirma ainda que é a forma mais barata de recrutamento, “deve-se levar em conta que esse é o sistema de recrutamento de menor custo e que, quando funciona, permite um prazo de tempo dos mais exíguos.” (CHIAVENATO, 1989, p. 63)

Uma boa fonte de recrutamento é a indicação através de funcionários. Pontes (1996) afirma que nesse tipo de recrutamento os próprios funcionários realizam a indicação de um outro profissional que acreditam ter potencial para ocupação da vaga, dessa forma os próprios funcionários participam do processo de recrutamento e se tornam co-responsáveis, trata-se também de uma fonte rápida e econômica de recrutamento. Chiavenato (1989) aponta mais uma vantagem dessa fonte de recrutamento, afirmando que o candidato sente-se prestigiado junto à organização por participar do processo de recrutamento. Segundo Gil (1994) tipo de recrutamento pode apresentar um certo constrangimento com o funcionário que realizou a indicação, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. “Para evitar esses problemas, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos do candidato e, a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais”. (GIL, 1994, p. 47).

O intercâmbio com outras empresas é uma alternativa de recrutamento utilizada geralmente por empresas de uma mesma região geográfica. Segundo Pontes (1996) as empresas trocam currículos ou fichas de inscrições, esse processo é denominado pool de trocas. Chiavenato (1989, p. 65) afirma que “Em alguns casos, esses contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento, financiados por um grupo de empresas, que têm uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente”.

O anúncio consiste em uma das fontes de recrutamento mais comum entre as empresas. Segundo Gil (1994) é uma fonte bastante utilizada em virtude da grande quantidade de candidatos que atrai. Os anúncios são divulgados em jornais ou revistas, a escolha irá

depende do público alvo que se quer atingir, no caso da contratação de especialistas, recomenda-se anunciar em publicações específicas da área. Pontes (1996) afirma que pode-se classificar os anúncios em dois tipos, anúncio aberto que é o anúncio que identifica a organização que está recrutando e anúncio fechado que não traz o nome da organização que está publicando o anúncio.

Uma boa opção para quem deseja treinar jovens funcionários, com o intuito de se adaptarem a cultura da empresa é recrutar candidatos através de escolas. Pontes (1996 p. 90) relata outra intenção dessa fonte de recrutamento, “Sem dúvida é a primeira opção para recrutamento de estagiários de nível técnico ou universitário, com a vantagem de a empresa selecionar a escola desejada”. Chiavenato (1989 p.26) menciona que “Mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos”.

Uma técnica bastante interessante e moderna é a casa aberta onde “as pessoas na comunidade adjacente são convidadas a ver as instalações da empresa....e talvez assistir a um filme a respeito da empresa” (WERTHER, DAVIS apud PONTES 2001 P. 117), após essa apresentação em geral o recrutador questiona se alguém tem interesse em trabalhar na empresa.

A internet consiste em um dos meios mais modernos e eficaz de recrutamento. Mano (2001 p. 148) aponta uma vantagem da internet em relação aos métodos tradicionais,

Pode-se dizer que pelos métodos tradicionais, as empresas conseguem recrutar um número limitado de candidatos (...) Através desse método as empresas podem criar áreas específicas em seus sites para a atração de candidatos e formulários online para o cadastramento de pessoal

O recrutamento através de entidades governamentais é segundo Pontes (1996) pouco utilizado no Brasil em virtude da imensa burocracia e do seu imperfeito funcionamento.

Placas na portaria da empresa consistem em outra forma de recrutar pessoas, mais utilizado porém para o recrutamento de cargos de níveis operacionais. Chiavenato (1989) afirma que apesar de ser um método de baixo custo, sua eficácia depende de uma série de fatores como, a localização da empresa, proximidade de lugares onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso.

As associações científicas é uma fonte de recrutamento pouco utilizada pelas empresas. É utilizada para o preenchimento de cargos técnicos.

Cada vez mais utilizadas as agências de empregos podem ser uma boa opção, principalmente, para pequenas e médias empresas que não podem possuir um órgão interno para cuidar exclusivamente do recrutamento e seleção de pessoal (PONTES, 1996). De acordo com Gil (1994, p. 47) “Este procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas (...) Porém, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados.

O recrutamento em congressos e convenções é outra alternativa de recrutamento. “Esta é uma fonte não muito utilizada pelas organizações. É aplicável no recrutamento de profissionais técnicos e consiste em enviar a congressos e convenções representantes da empresa com o intuito de contratar participantes ou expositores e verificar a possibilidade de recrutá-los” (PONTES, 1996, p. 94).

Todas as fontes de recrutamento apresentadas apresentam vantagens e desvantagens e a escolha por uma delas irá depender dos recursos disponíveis para recrutamento e principalmente do tipo de candidato que se deseja recrutar.

2.4 Seleção de pessoal

Antes de qualquer coisa, a empresa que deseja prestar serviços de qualidade e um excelente atendimento ao cliente precisa procurar pessoas que possam oferecê-lo. Uma falha constante nos processos de seleção de profissionais que prestam serviços de atendimento ao cliente é que os mesmos geralmente são selecionados apenas por seus conhecimentos técnicos, profissionais, intelectuais ou pelo simples fato de estarem disponíveis. Poucos selecionadores dão a devida importância à capacidade que os indivíduos demonstram em se identificar com os clientes, entender suas necessidades e tomar iniciativas em seu favor (FREEMANTLE, 1994). Qualidade (1997) afirma que, “O custo de empregar a pessoa errada é muito alto. E frequentemente, elas não são erradas porque não tiveram educação adequada ou não dominam determinadas técnicas. Elas não possuem as qualidades humanas necessárias”. Fromm (1997, p. 35) afirma que “Para obter os melhores funcionários, eles precisam de uma oportunidade para se mostrarem. Não há problema algum em selecionar cinco prováveis funcionários, até mesmo para as vagas mais simples, encontrá-los e entrevistá-los”.

O processo de seleção é utilizado quando a empresa precisa escolher os talentos que irão preencher as vagas disponíveis. Esse processo é segundo Fontes (1981) o processo utilizado para conseguir pessoal profissionalmente capaz em número suficiente para

atendimento de suas necessidades. A seleção segundo Weiss (1992) consiste em uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige do seu ocupante) e de outro lado o perfil das características dos candidatos que se apresentam para concorrer as vagas. A primeira variável fornece a descrição e análise do cargo enquanto a Segunda é obtida por meio da aplicação das técnicas de seleção. Orlickas (2001, p.22) define os objetivos da seleção de pessoal que são “pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, com o aprimoramento e a realização pessoal”. Stoner (1982) afirma que o processo de seleção varia entre as organizações e entre os níveis das mesmas, de acordo com o perfil de profissional e o cargo em questão. Pontes (2001) aborda a preocupação também com o lado do profissional que está sendo selecionado o mesmo afirma que “as pessoas tem necessidades diferentes, o que deve ser levado em conta no processo seletivo (...), é preciso averiguar se suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização podem ser satisfeitas no cargo da empresa”. Segundo Mirshawaka (1993, p. 129) “as habilidades e atitudes devem ser testadas com relação as necessidades da função, assim como a estratégia de serviços. Os testes devem ser feitos com entrevistas, e testes psicológicos podem ajudar muito”. Para Orlickas (2001, p. 30) “um processo seletivo eficaz precisa, primordialmente, apresentar algumas premissas, tais como,

- a) tornar o perfil do profissional o mais claro possível no que se refere às suas características;
- b) propiciar que o profissional responsável pela seleção obtenha; “sinais” e torne-se o mais próximo possível de uma avaliação real, por meio de sua observação e análise sob vários ângulos e ferramentas;
- c) anular a influência de preconceitos e estereótipos por parte do responsável pela seleção.

As etapas do processo de seleção são segundo Pontes (2001) as seguintes,

- a) triagem (entrevista e análise dos currículos);
- b) testes (conhecimentos, desempenho, psicológicos);
- c) entrevista e seleção;
- d) entrevista técnica;
- e) exame médico;

f) análise das referências do candidato.

Segundo Freemantle (1994, p.110) é preciso estar atento a algumas questões no processo seletivo,

As pessoas tendem a se comportar diferentemente no decorrer de uma entrevista, tentando simular o que acham que os entrevistadores querem. A habilidade de seleção é penetrar no comportamento simulado e descobrir a verdadeira pessoa, que idealmente seria uma pessoa que goste de estar com os clientes, cuidando deles, conversando com eles e que, basicamente, ache que os clientes são importantes.

2.4.1 A entrevista de seleção

Uma das etapas essenciais no processo seletivo é sem dúvida a entrevista. A entrevista possibilitará obter maiores informações referentes ao candidato. Para Darwiche apud Bispo (2003) “É através dela que procuramos conhecer a pessoa socialmente, sua experiência anterior, sua capacidade de adaptação para o ambiente/função a que está se candidatando e que contribuições ou valores o candidato poderá trazer para a empresa.”. De acordo com Fromm (1997) para dar a chance de os candidatos se revelarem a elaboração de perguntas abertas consiste em uma alternativa bastante eficaz nas entrevistas. Segundo Pires (1993) a entrevista é composta basicamente por três funções que são,

- a) obter informações sobre o candidato, sua formação, experiência e personalidade;
- b) dar informações pormenorizada sobre a empresa e o posto de trabalho;
- c) estabelecer uma relação amigável, seja ou não admitido o candidato;

De acordo com Gil (1994, p.52)

A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada um instrumento mais adequado para obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.

De acordo com Silva (2002) na entrevista, o candidato terá oportunidade de utilizar seu marketing pessoal, mostrando para o entrevistador que é o profissional que procuram.

Para Gil (1994) a entrevista apresenta algumas limitações requer muito tempo para aplicação, dificulta os registros das informações e sofre influência da subjetividade do entrevistador. A subjetividade é a mais grave dessas limitações, pois a avaliação do entrevistador depende do seu quadro de referência pessoal, o que dificulta a obtenção de dados uniformes. Uma outra questão da entrevista é segundo Mornell (1999, p. 29) o fato de que nem sempre os entrevistados são honestos, “A entrevista só avalia quão bom é o desempenho de alguém em uma entrevista. Os resultados podem ser impressionantes mas enganosos.”

Na elaboração de uma entrevista o entrevistador assume um papel de grande importância. Pires (1993) ressalta que, ele deve possuir as seguintes características: atenção concentrada, capacidade analítica, postura inspiradora, receptividade, fidelidade, neutralidade, mobilidade, disciplina, profundidade, equilíbrio, atuação baseada em valores, empatia, crença no potencial do ser humano, saber escutar e sensibilidade. Gil (1994, p.52) afirma que “a eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência do entrevistador. Muitos deles reduzem a entrevista a um simples bate papo sem qualquer planejamento prévio e sem uniformidade...”

Referente a entrevistas cuja seleção é para desempenhar atividades através do uso do telefone, Fromm (1997, p. 315) defende uma entrevista prévia, “...quando a contratação destina-se a serviços que basicamente envolvem atendimento por telefone, tais candidatos devem ser primeiramente entrevistados por telefone”. Dantas (1989, p. 42) expressa a mesma opinião ao defender uma entrevista eliminatória através do telefone, “O telemarketing vende também a “imagem sonora” de um produto ou serviço. Por isto, é fundamental iniciar-se o processo de seleção de pessoal, através do próprio telefone”. Segundo Dantas(1989) nessa etapa o selecionador precisa identificar principalmente se o candidato apresenta boa dicção, se demonstra segurança ao falar e se tem habilidade no manuseio de objeções.

2.4.2 Dinâmica de seleção

A dinâmica de seleção visa identificar alguns traços da personalidade e atitudes do candidato. É uma etapa muito importante do processo seletivo, principalmente quando trata-se

de prestação de serviços, esse fato pode ser observado a partir da afirmação de Fromm (1997, p. 43) “se você está selecionando alguém para uma posição na qual personalidade e atitude são essenciais, dê a cada candidato a oportunidade de mostrar sua personalidade e atitude. Segundo o autor atualmente muitas empresas não confiam simplesmente nas entrevistas para suas contratações, e usam testes de perfil de personalidade para auxiliar no processo de contratação, “esses testes podem com certeza ajudar gerentes a obter uma visão mais clara do comportamento do candidato para saber se ele é adequado a um tipo particular de trabalho” (FROMM, 1997 p. 226).

Dinâmica de seleção ou dinâmica de grupo é uma das ferramentas do processo de seleção, preferencialmente realizada após a entrevista. Conforme Gil (1994, p.59) “para utilizar procedimentos de dinâmica de grupos em seleção é preciso primeiramente garantir que todos os candidatos apresentem os requisitos mínimos para ocupar o cargo.” Por isso ela deverá ser utilizada depois que as informações básicas referentes aos candidatos tenham sido obtidas.

Nela serão elaboradas situações problemas, específicas para cada cargo, para avaliar o desempenho de cada um na realização de determinada tarefa. Tudo isso porque as empresas, hoje, têm necessidade de colaboradores que sejam criativos, saibam trabalhar em equipe e tenham liderança, requisitos básicos para a composição de um talento profissional. Mas é importante ressaltar que existem algumas características que nos são inatas, outras que podemos melhorar e ainda outras que não fazem parte do nosso perfil. Assim, para alcançar nossas metas temos de utilizar os diferenciais inatos (não adianta demonstrar, durante o processo de seleção, características que não possuímos, pois nossas atitudes podem revelar o contrário). Antes de participar da dinâmica de grupo, o candidato deve fazer uma análise do perfil solicitado, verificar qual a posição hierárquica dentro da empresa, características mais importantes para desempenhar a função e o perfil dos profissionais que trabalham na organização. Com isso, poderá se reavaliar e preparar-se melhor para o cargo. É importante lembrar que não existem comportamentos adequados, pois o objetivo é realmente analisar e avaliar o comportamento dos candidatos por meio de atividades.

2.5 Telemarketing

O telemarketing é uma variação do Marketing Tradicional expresso através da forma de Marketing direto, de acordo com Dantas (1989, p.26) telemarketing é “A utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de se obter lucro direto

ou indireto, através da satisfação do mercado consumidor de qualquer produto ou serviço”. Segundo Damante (1997, apud ROMANI, 1998 p. 22), o conceito de telemarketing é expressado de uma forma mais completa quando é chamada a atenção para a importância de antecipar as necessidades dos clientes, ou seja identificar carências ainda não percebidas pelo próprio consumidor, dessa forma o telemarketing é conceituado pelo autor como:

Uma sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados conjugados com métodos administrativos para otimizar o cliente de forma personalizada. Como decorrência, tenta antecipar as necessidades dos consumidores, seus produtos e serviços e atende melhor a clientela.

De acordo com a ABT(2003) “telemarketing é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing.”. Segundo Monteiro (1997, apud ROMANI, 1998) o telemarketing “é o diálogo em tempo real a distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamentos e realizar negócios”. O telemarketing pode ser dividido em ativo e receptivo conforme seu objetivo. Segundo (CALL, 2003) o telemarketing ativo “define a realização de uma campanha de marketing que tem o objetivo de oferecer algum serviço ou produto ao cliente, a partir de uma base de dados previamente estabelecidas”. Por sua vez o telemarketing receptivo “define a realização de uma campanha de marketing que tem o objetivo de atender as chamadas realizadas pelo cliente. Normalmente, a central de atendimento é utilizada como suporte de uma campanha publicitária”.

Seu surgimento deu-se nos Estados Unidos da América em meados dos anos 50. Usado inicialmente por jornais e revistas que publicavam anúncios evidenciando o telefone como mídia de resposta para a compra de produtos e serviços (DANTAS, 1989). De acordo com McHatton (1990) a partir daí a venda por telefone cresceu de forma surpreendente, sendo que entre o ano de 1985 até 1990 o número de companhias envolvidas em telemarketing aumentou de 1 mil para mais de 90 mil. No Brasil sua evolução se deu inicialmente de forma mais modesta, de acordo com Dantas (1989) o telemarketing era utilizado somente pelas grandes empresas pois apenas elas detinham conhecimentos e técnicas de recursos de telecomunicações e informática. Segundo a (ABT, 2003) sua aplicação ganhou impulso somente no final dos anos 80.

De acordo com McHatton (1990, p. 288) “é preciso eliminar o estereótipo de que telemarketing serve apenas para vender cartões de crédito e assinaturas de revistas e jornais, e presta-se somente a grandes empresas”. Zaparoli (2000) defende a importância das

organizações manterem uma central de atendimento a disposição de seus clientes “o call center é muito mais que uma simples atividade de atendimento, pois desempenha um papel estratégico para a organização, fornecendo recursos para a criação e manutenção do relacionamento com, o mercado, propiciando o desenvolvimento do conceito de centro de informações da empresa”. Segundo (ABT, 2003) “um serviço eficiente de call center reduz de maneira significativa a perda de clientes e aumenta o lucro das empresas”

É notável a importância do telemarketing como forma de conquistar e fidelizar clientes tornando a empresa mais competitiva e se bem aplicado fortalecendo a imagem positiva da empresa.

2.5.1 Aplicações do telemarketing

Segundo Dantas(1989) a aplicação do telemarketing pode se dar através dos seguintes canais:

- a) comunicação;
- b) institucional;
- c) venda.

Como canal de comunicação sua aplicação se dá através da orientação, opinião ou sugestão sobre produtos ou serviços sem objetivos diretos de venda, como mídia alternativa e como forma de elaborar cadastros de clientes (DANTAS, 1989) é um meio de comunicação entre empresa e cliente onde a empresa tem a chance de apresentar seus produtos e serviços e conquistar o consumidor.

Como canal institucional o telemarketing é usado de várias maneiras entre elas,

- a) Orientar a população sobre a prevenção de doenças;
- b) Orientar sobre uso de serviços;
- c) Orientação de modo geral a população sobre causas comuns. Por exemplo: horários de aviões e ônibus.

Porém o telemarketing é mais utilizado como canal de vendas seja através da venda ativa onde o vendedor procura o comprador ou da venda receptiva onde o comprador procura o vendedor (DANTAS, 1989) de acordo com Dantas (1997, apud ROMANI, 1998)

“o telefone (ativo ou passivo) continua sendo uma ferramenta de venda direta muito eficiente, tanto que é cada vez mais usado em todos os ramos de atividade e com resultados surpreendentes.

Zaparoli (2000) enumera ainda outras aplicações do telemarketing:

- a) promoções;
- b) atendimento a reclamações;
- c) agendamento de visitas;
- d) informações ao consumidor;
- e) retenção de clientes;
- f) recuperação de crédito;
- g) pós-venda;
- h) autorização de crédito;
- i) pesquisa.

2.5.2 Vantagens e desvantagens do Telemarketing

O uso do telemarketing é uma ferramenta muito importante de Marketing e pode trazer muitos resultados positivos para a organização, porém os autores advertem para algumas desvantagens desse tipo de método.

Segundo McHatton(1990) uma das desvantagens mais inibidora é o investimento inicial necessário para fazer decolar o programa de telemarketing, pois para implementação é necessário a compra de equipamentos e estrutura para funcionamento. Além dessa desvantagem, o autor chama a atenção para a intensa necessidade de perícia como forma de assegurar o sucesso de uma operação interna, pois para obter êxito é necessário investir pesado em treinamento e gerenciamento. Um outro problema que pode vir a ser enfrentado é destacado por Dantas (1989, p.32) que menciona a questão da invasão de privacidade,

Se não for feito um levantamento do perfil do consumidor muito nítido, todos os esforços irão por água abaixo, já que é através desse levantamento que se determina o melhor período para contatá-lo por telefone, seja com a finalidade de venda, pesquisa ou outra aplicação do telemarketing.

Camargo (1984 apud ROMANI 1998) aponta ainda duas desvantagens do uso do telemarketing como apoio a venda, a substituição de visitas que pode aumentar a produtividade e cair a qualidade e a suplementação de visitas que atinge um menor número de clientes ou de baixa frequência.

As vantagens do uso do telemarketing são muitas, segundo Dantas (1989, p.32) pode-se citar as mais importantes:

- a) velocidade de penetração - com sua utilização planejada o telefone pode promover até 30 vezes mais contatos em comparação com outros meios convencionais;
- b) cobertura de forma controlada - Proporciona a seleção de segmentos específicos para promover pesquisas, testes de mercado etc;
- c) capacidade de mensurar os resultados obtidos de forma imediata;
- d) comodidade para o comprador.

Essas são algumas das vantagens do uso do telemarketing além delas podem ainda ser enumeradas outras diversas vantagens, como aponta Camargo (1984, apud ROMANI, 1998)

- a) problemas surgidos com o uso do produto ou sua distribuição tornam-se mais claros para os vendedores e revendedores, economia de tempo;
- b) cliente insatisfeito pode obter resposta imediata a problema surgido pelo uso do produto;
- c) é mais fácil para a maioria das pessoas telefonar do que preencher um cupom e enviá-lo pelo correio.

2.5.3 O perfil do teleoperador

Os atributos necessários para um profissional atuar na área de atendimento são inúmeros. De acordo com Iannone (1991) o profissional de telemarketing precisa buscar a redução ou a eliminação dos fatores subjetivos, que geralmente comprometem o seu desempenho. Essa redução de fatores se dá através da administração de reações e emoções tanto suas como a do interlocutor, esse autocontrole depende de um conjunto de habilidades, e de características pessoais e de personalidade.

Segundo McHatton (1990) “para ter sucesso com vendas ao telefone, é preciso que se tenha o instinto básico para vender.” McHatton (1990, p. 122) expõem ainda uma série de características importantes para o operador de telemarketing:

- a) tom de Voz agradável;
- b) objetividade e perseverança;
- c) ter atitudes positivas;
- d) ser um bom ouvinte;
- e) sinceridade e integridade;
- f) boa capacidade de organização;
- g) trabalhar bem em equipe e disposto a competir.
- h) capacidade de persuasão

Segundo Zaparoli (2000) completam ainda o perfil do operador de telemarketing qualidades como: intensa auto confiança, elevado nível de energia, percepção aguçada e conhecimento do mercado e concorrentes.

É certo que as características e habilidades mais importantes para um operador de telemarketing ativo, não serão as mais importantes para um operador de telemarketing receptivo. Dessa forma um operador de telemarketing que irá trabalhar com o atendimento ao cliente, deverá apresentar principalmente as características proatividade e empatia. Falar que um operador está sendo proativo, significa dizer que o mesmo se torna responsável pela iniciativa tomada, demonstrando interesse em realmente atender e solucionar os problemas do cliente. Para tanto é necessário que o mesmo saiba ouvir o que o cliente tem a dizer, evitando interrupções e procurando compreender realmente qual é o problema. Quando demonstra empatia o operador está se colocando no lugar do cliente procurando entender e imaginar como gostaria de ser tratado se estivesse na mesma situação.

Por outro lado um operador de telemarketing ativo, em especial o de vendas, precisa apresentar maiores habilidades no que diz respeito a assertividade, empatia e persuasão. A assertividade irá ajudar o operador a conseguir seus objetivos de forma direta, indo direto ao assunto sem muitos rodeios. O poder de persuasão é segundo Iannone (1991, p. 139) a arma mais importante de um profissional de televendas “Persuadir eficazmente significa convencer com argumentos sólidos e inteligentes, com raciocínio lógico, com habilidade e confiança”. Além disso é muito importante que o operador de televendas tenha autoestima para recuperar-se psicologicamente das objeções apresentadas pelos clientes. Em relação ao operador que irá trabalhar com cobrança, (GUIA, 2003) afirma que o mesmo deve dispor principalmente de assertividade pois poderá assumir a condição da ligação e explicar calmamente como as coisas devem ser feitas, sabendo ser firme, sem necessariamente ser autoritário. CLARO,

(2003) alerta para o problema Do excesso de exigência de habilidades requeridas em um operador de telemarketing,

Existem operações de call center que insistem em fazer do operador um especialista no ativo e receptivo. Um profissional que tenha o perfil de telemarketing ativo é totalmente diferente do profissional que trabalha recebendo as chamadas (telemarketing receptivo). O primeiro escuta por dia 50 vezes “não”, e somente 01 vez “sim” e nem por isso vai para casa deprimido. O segundo, tem uma capacidade de “escutar” e entender, revertendo muitas vezes uma reclamação em oportunidade, e principalmente, o faro para perceber quando é o momento de recuar. O primeiro não conhece este verbo.

A partir da afirmação de Claro (2003) fica evidente a importância da distinção entre as habilidades necessárias para cada tipo de profissional de telemarketing.

3 METODOLOGIA

A fim de cumprir os objetivos do projeto, foram adotados alguns subsídios buscados na literatura definindo o método mais adequado de investigação do problema de pesquisa. Dessa forma, optou-se por realizar um estudo teórico sobre o assunto que foi incrementado com entrevistas realizadas em duas empresas de pequeno porte situadas na grande Florianópolis que trabalham com prestação de serviços em telemarketing. Para tanto, realizou-se uma pesquisa através de coleta de dados que segundo Mattar(2001) consiste no recolhimento dos dados no campo junto às fontes de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa realizada foi o estudo de multicaseos que é caracterizado por ser uma pesquisa em duas ou mais empresas, esse estudo foi predominado porém com uma pesquisa do tipo qualitativa que “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos” (ROESCH, 1999 p. 155). De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão ampla da dinâmica do fenômeno em estudo, importado dessa forma, a consideração e análise de todos os dados de sua realidade. Richardson et al (1985, p39) afirma que,

A abordagem qualitativa fundamenta-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Assim, estudos que se utilizam da metodologia qualitativa, podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O tipo de pesquisa utilizada tem como principal característica a aplicação dos resultados obtidos na pesquisa como forma de melhorar o desempenho de determinado processo. Segundo Roesch (1999) esse tipo de pesquisa permite uma maior confiança dos entrevistados perante o entrevistador uma vez que este processo tem alguma relevância ou uso para as pessoas implicadas. Para Marconi e Lakatos(1990) a pesquisa que visa um estudo prático onde os resultados são aplicados na solução de problemas identificados é chamada de pesquisa aplicada.

3.2 População

A população envolvida na pesquisa é composta por todas as empresas de Call center da grande Florianópolis sendo que a amostra é representada por duas empresas prestadoras do serviço de telemarketing da grande Florianópolis. A escolha das empresas se deu pelo fato de serem empresas de pequeno porte, que ainda não tem o processo de recrutamento e seleção bem estruturado e ainda pelo fator acessibilidade. Os sujeitos da pesquisa são dois sócios-gerentes responsáveis respectivamente, por uma empresa de telemarketing atuante em Florianópolis e a outra atuante na cidade de São José, o critério de escolha foi em virtude dos mesmos participarem ativamente do processo seletivo de seus operadores de telemarketing e possuírem uma grande influencia na decisão de contratação.

3.3 Coleta de dados

Para realização do presente trabalho foi aplicada uma pesquisa que fez uso tanto de dados primários como de dados secundários.

Os dados primários são definidos por Mattar (2001, p. 48) como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Mattar (2001) afirma ainda que um dos métodos para obtenção de dados primários é a comunicação, que consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes para obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio.

A técnica de coleta dos dados primários utilizada foi a entrevista pessoal definida por Mattar (2001, p. 75) como a técnica em que “consiste que o entrevistador e o entrevistado estejam em contato pessoal para obtenção dos dados”. Dessa forma, fez-se uso de entrevistas semi-estruturadas onde “utiliza-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 1999, p.159). A entrevista semi-estruturada, de acordo com Trivinos (1992) é um dos principais meios de coleta de dados disponível para o pesquisador. Evidencia, também a presença do investigador, oferece todos os meios para que o pesquisado alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, tornando mais rica a investigação. Marconi e Lakatos (1990, p. 85) conceituam entrevista semi-estruturada ou despadronizada como sendo aquela em que “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão e em geral são realizadas perguntas abertas e

podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.” De acordo com Marconi e Lakatos(1990) existem ainda três modalidades de entrevistas semi-estruturadas sendo que a aplicada nesse estudo foi a entrevista denominada focalizada onde existem tópicos relativos aos problemas que devem ser seguidos, porém o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser não sendo necessário obedecer a rigor uma estrutura formal.

Na entrevista realizada os entrevistados responderam questionamentos relativos ao processo de recrutamento e seleção que utilizam atualmente em suas respectivas empresas.

Os dados secundários são definidos por Mattar (2001, p.48) como “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e às vezes, até analisados e que estão a disposição dos interessados. Os dados secundários utilizados foram coletados através de pesquisa bibliográfica definida por Marconi e Lakatos (1990, p. 24) como “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.” Esse tipo de pesquisa possibilita “a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.” (MARCONI E LAKATOS, 1990a, p. 217).

3.4 Análise dos dados

O objetivo principal da análise de dados “é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados” (MATTAR, 2001 p 192). Lakatos e Marconi (1990a, p.164) alertam para a importância do processo de seleção dos dados “é o exame minucioso dos dados. De posse do material coletado, o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa.” A análise dos dados nesse trabalho foi feita a partir da leitura dos dados coletados confrontando com a teoria estudada verificando dessa forma os aspectos positivos e negativos dos processos de recrutamento e seleção estudados.

A partir da análise desses dados foi possível identificar algumas carências do processo de recrutamento e seleção, bem como os pontos positivos desse processo adotados pelas empresas estudadas. Possibilitando dessa forma identificar uma maneira eficaz de realizar esse processo.

3.5 Comunicação dos resultados

Para facilitar a visualização e comunicação dos dados primários obtidos, foram utilizados alguns recursos gráficos, como os quadros que segundo Mattar (2001) são geralmente utilizados para representação de dados qualitativos, e possuem suas laterais fechadas. De acordo com Marconi e Lakatos (1990 p. 33) os quadros são “bons auxiliares na apresentação dos dados, uma vez que facilitam, ao leitor, a compreensão e interpretação rápida da massa de dados, podendo, apenas com uma olhada, aprender importantes detalhes e relações” além de ser um importante agente facilitador para o investigador pois facilita a distinção de diferenças, semelhanças e relações dos diferentes dados obtidos. Como forma de garantir a confidencialidade necessária para este tipo de pesquisa, os nomes das empresas analisadas foram omitidos e identificados por letras do alfabeto.

Os fluxogramas utilizados para representar todas as etapas do processo de recrutamento e seleção das empresas estudadas são classificados por Mattar (2001 p 263) dentro da categoria figuras que permitem “mostrar conclusões de forma visual, cujas descrições verbais delongariam muito tempo”.

4 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com o objetivo de identificar a metodologia e as carências encontradas nos processos seletivos de operadores de telemarketing foram realizadas entrevistas com duas empresas atuantes no ramo, que foram identificadas como A e B.

4.1 Empresa A

A entrevista foi realizada na presença de uma das sócias da empresa e de uma supervisora de atendimento os resultados da entrevista são apresentados a seguir.

4.1.1 Histórico da empresa A

A empresa “A” foi criada em Florianópolis no início do mês de setembro de 2002. A empresa presta além de serviços de telemarketing, treinamento, e consultoria ligada geralmente a redução de custos com contas de telefones, postura ao falar no mesmo, entre outros assuntos de interesse dos usuários de recursos de telecomunicações.

Embora recente, a empresa atende no ramo de telemarketing, a clientes consideráveis, como uma grande empresa do ramo de planos de saúde cujo objetivo é proporcionar a venda de planos e esclarecer dúvidas de usuários, além de ser responsável pela central de atendimento de um shopping center situado em São José, cidade próxima, cuja necessidade é prestar um atendimento por telefone aos usuários do shopping através do acesso de um 0800 que é atendido na empresa em questão onde os operadores prestam informações geralmente a solicitações de: programações de cinema, horário de funcionamento, telefone de lojas, horário de eventos entre outras dúvidas de clientes. Além desses clientes a empresa realiza serviços temporários de vendas, como cursos e produtos através do telemarketing ativo ou receptivo em alguns casos são efetuados anúncios em TV da venda de um produto cujo atendimento é realizado na empresa. É importante ressaltar que todo atendimento de telemarketing é realizado na própria empresa independente de o cliente ser de uma cidade distante ou não.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção a empresa ainda não dispõe da estrutura que pretende adotar no futuro. Isso ocorre devido a empresa estar iniciando e dessa forma ter optado pelo contrato de estagiários visto que a princípio foi a alternativa mais viável financeiramente, uma vez que os mesmos eximem a empresa de qualquer ônus com impostos

e tributação, sendo que assim que conquistar a estabilidade a empresa pretende trabalhar com profissionais fixos. Atualmente os operadores de telemarketing são estagiários recrutados através da empresa Fepese.

4.1.2 A Fepese

É uma fundação de estudos e pesquisas sócio econômicas, instituída como uma sociedade civil, sem fins lucrativos. O objetivo do surgimento da fundação foi coordenar e executar pesquisas, ensinar e prestar serviços de interesse comunitário na área econômica e aperfeiçoar professores e alunos do centro-sócio-econômico (FEPESE, 2003).

O cadastramento dos alunos pode ser realizado através da internet ou do preenchimento de uma ficha na própria fundação, seus dados ficam armazenados em um banco de dados e quando do surgimento de alguma vaga compatível com seu perfil profissional o estudante é convidado a participar do processo de seleção para o preenchimento da vaga.

O Fepese tem diversos objetivos junto a comunidade acadêmica em geral. Em relação ao desenvolvimento da prática de estágios pode se destacar alguns desses objetivos (FEPESE, 2003),

Propiciar, através de estágio, a complementação do ensino e da aprendizagem a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares, a fim de se constituírem em instrumento prático, de aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano, além de identificar, para as instituições de ensino, as oportunidades de estágios curriculares junto a pessoas jurídicas de direito público e privado.

A Fepese destaca uma série de vantagens às empresas que utilizam seu programa de estágio como: melhora a qualificação dos recursos humanos, na medida que a empresa passa a contar com profissionais de adequada formação técnica ou acadêmica, reduz custos relativos à seleção de pessoal, evitando despesas com anúncios e agências de emprego e evita maiores custos, uma vez que a legislação vigente sobre estágios salienta que a contratação do estagiário não gera vínculo empregatício entre as partes, isentando as empresas de encargos sociais e outros impostos. Ressalta ainda que fica a critério da empresa definir o valor da bolsa auxílio que será repassada ao estagiário. Segundo FEPESE (2003), as vantagens para o estagiário em realizar estágios são: Inserção no mercado de trabalho, início de uma profissionalização e remuneração através da bolsa auxílio para suprir as despesas do estagiário.

4.1.3 O processo de recrutamento e seleção

A partir do momento em que é identificado a necessidade de contratar um operador de telemarketing a empresa realiza o contato com a Fepese comunicando o número de estagiários necessários. No segundo momento a Fepese identifica através do banco de dados de estudantes existentes aqueles que julga ter perfil adequado. A empresa não delimita faixa etária. Por uma política interna a Fepese direciona para realizar o estágio preferencialmente estudantes de áreas afins como administração e marketing. Após essa pré-seleção a empresa é comunicada e convidada a participar de uma dinâmica de grupo realizada por uma psicóloga da Fepese onde a empresa é representada por duas supervisoras de atendimento que observam a conduta dos candidatos durante a dinâmica procurando identificar aqueles que apresentam boa dicção e sejam dinâmicos e que demonstrem saber ouvir. Após a seleção da dinâmica a empresa ressalta que nas entrevistas individuais prefere estudantes que tenham conhecimento básico de informática e resida próximo ao centro.

O processo de identificar a necessidade do operador de telemarketing até a contratação leva segundo a empresa em média 10 dias, o que é considerado pela empresa uma deficiência pois muitas vezes existe uma urgência no processo de seleção devido ao fechamento de contrato com novos clientes ocasionando algumas vezes a contratação através de indicação dos próprios funcionários e uma simples entrevista. Outra dificuldade encontrada é o número de funcionários recrutados para o processo de seleção, tendo relatado a empresa que em determinada oportunidade necessitava de doze funcionários e conseguiu selecionar apenas seis, sendo dessa forma obrigada a repetir o processo de recrutamento. Além dessas dificuldades a empresa menciona ainda o problema na discordância de informações quanto ao horário e atribuições que são passados à Fepese e que a mesma repassa aos candidatos gerando muitas vezes falsas expectativas. O tipo de dinâmica orientada pela psicóloga é, segundo a empresa, pouco focada uma vez que a dinâmica para operadores de vendas é a mesma realizada com operadores de atendimento que exige dos candidatos atitudes e habilidades diferentes. A empresa ressalta ainda a necessidade de uma seleção onde os operadores executariam a atividade na prática através de um teste prático no telefone simulando uma venda ou atendimento.

O período médio de recrutamento varia de acordo com a necessidade surgida através do fechamento de contrato com novos clientes ou do desligamento de algum teleoperador. Vale ressaltar que para realizar o estágio é necessário que o estagiário esteja

efetivamente estudando sendo que quando o mesmo abandona a universidade ou tranca a matrícula precisa ser substituído. Após a contratação do operador a empresa pôde observar em alguns casos a dificuldade em realmente entender o que o cliente realmente deseja, a empresa identificou também casos em que o estagiário passou por todo o processo de seleção e somente após assumir a atividade percebeu que não se identificava com o trabalho que iria realizar.

Atualmente a empresa não adota nenhuma política sistematizada de cargos e salários sendo que o único incentivo é a comissão para o pessoal de vendas, a empresa admite a pretensão de estruturar uma política de cargos e salários e campanhas motivacionais. O processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa “A” pode ser visualizado a partir do fluxograma a seguir:

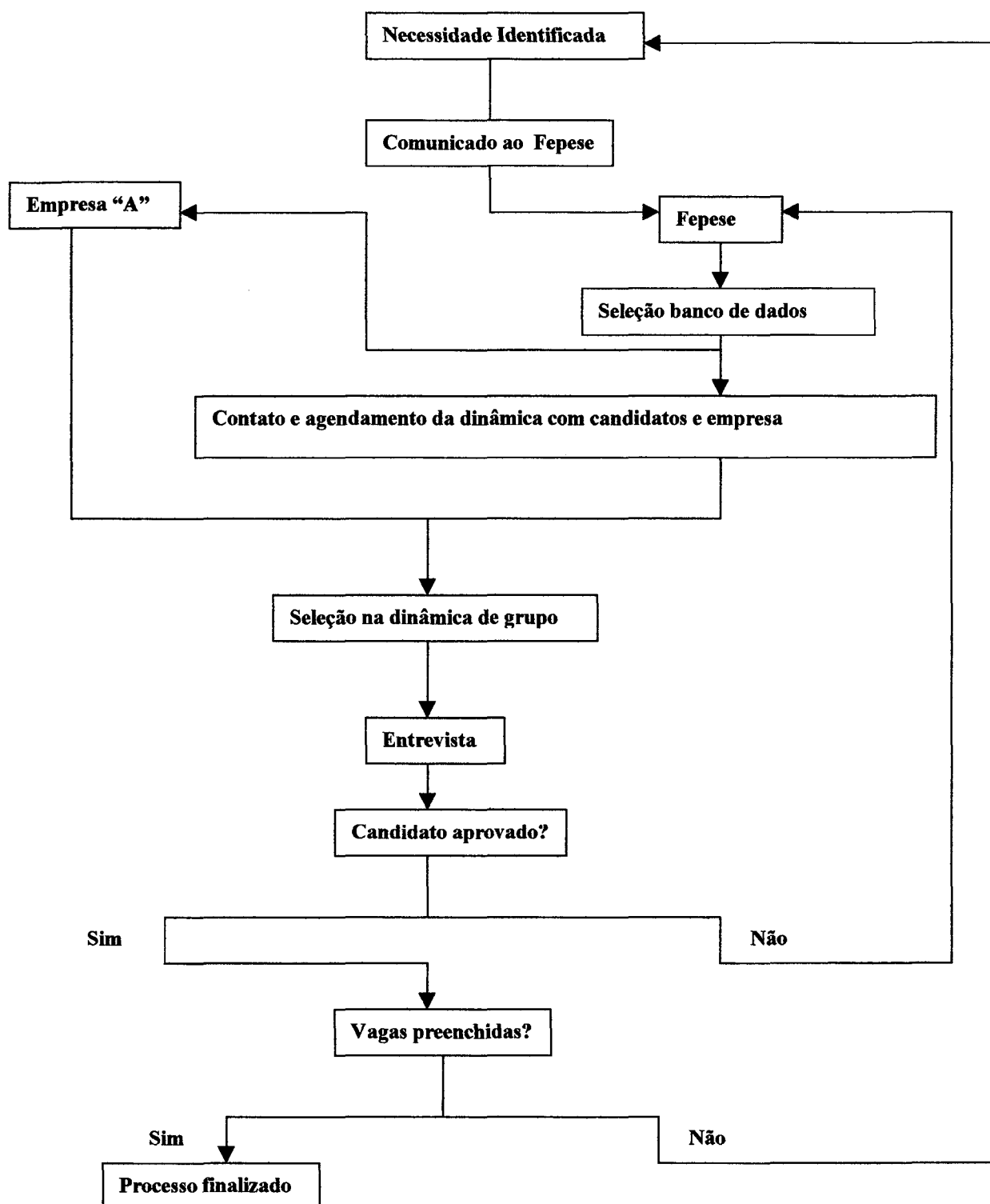


Figura 1. Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da empresa "A"

Fonte: dados primários coletados em novembro de 2002.

4.2 Empresa B

A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa que é o próprio responsável pelo processo de recrutamento e seleção. A entrevista foi realizada com a aplicação da metodologia proposta nesse trabalho.

4.2.1 Histórico da empresa B

A empresa B atua também no ramo de telemarketing e situa-se em São José, é uma empresa de menor porte que a empresa citada, anteriormente, cujo foco específico é vendas. A empresa realiza a venda de embalagens por telefone, realizando tanto a venda ativa como a passiva através do recebimento de ligações em um número divulgado pela empresa.

4.1.2.2 O processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é realizado pela própria empresa e caracteriza-se por ser bastante simples, sendo que ocorre o recrutamento através da indicação dos próprios funcionários ou quando existe necessidade anúncio em jornal, após o recrutamento é realizado a entrevista pelo próprio dono da empresa que por fim seleciona o candidato. O processo de recrutamento e seleção leva aproximadamente dez dias sendo que é realizado em média uma vez ao ano por motivo de aumento de vendas ou desligamento de algum funcionário. A empresa procura identificar no momento do recrutamento profissionais com experiência em vendas e que tenha conhecimento básico em informática, além disso na entrevista são selecionados os candidatos que demonstrem boa comunicação. O tempo médio de um operador na empresa é aproximadamente três anos sendo que uma das maiores causas de desligamento é a busca por novas oportunidades e dificuldade em se adaptar ao tipo de atividade realizada. Da mesma forma que a empresa citada anteriormente essa empresa também vê de forma bastante positiva a terceirização do processo de recrutamento e seleção por uma empresa terceirizada. As etapas do processo de recrutamento e seleção podem ser visualizadas no fluxograma a seguir:

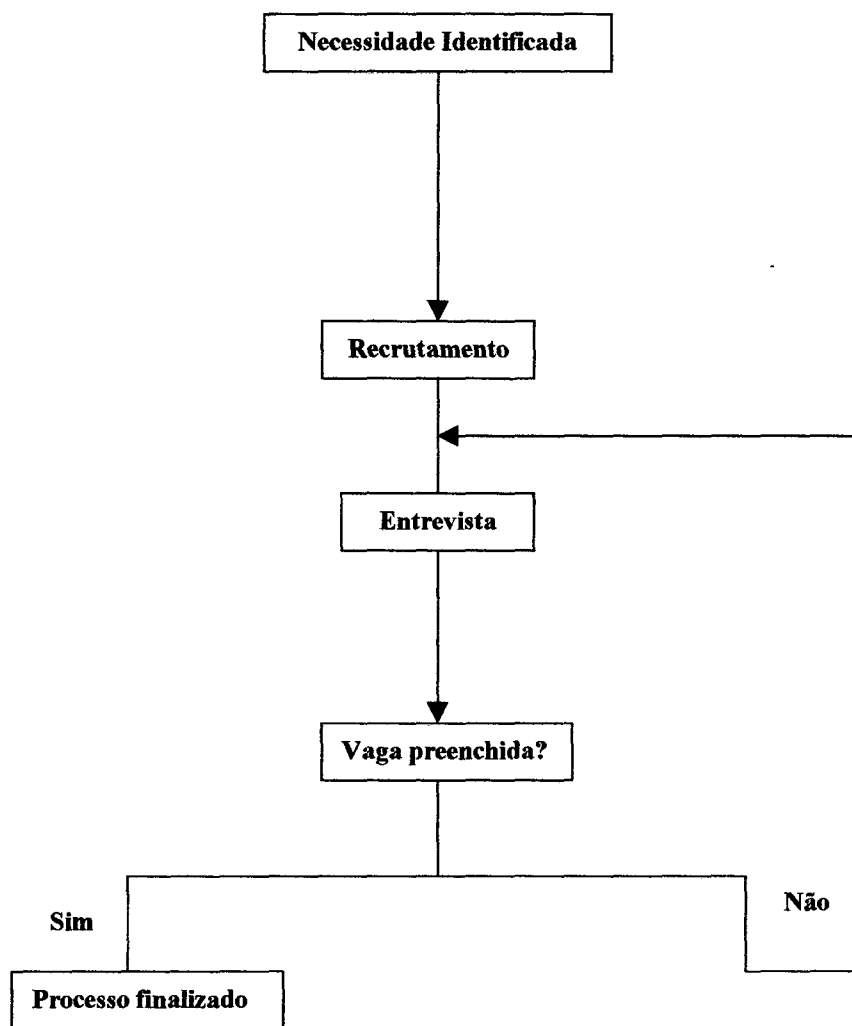


Figura 2. Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da empresa "B"

Fonte: dados primários coletados em novembro de 2002.

4.3 Análise do processo de recrutamento e seleção

A partir das entrevistas realizadas pode-se perceber que existem vantagens e desvantagens em ambos os processos seletivos. Essas vantagens e desvantagens foram resumidas no quadro a seguir:

EMPRESA A		EMPRESA B	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Ao contratar estagiários a empresa tem um custo menor o que pode ser uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes	Não é possível planejar a necessidade de contratação de operadores	Baixo custo com recrutamento e seleção	Processo de seleção pouco focado, não levando em consideração aspectos importantes do telemarketing
Não existe custo no processo de recrutamento e seleção uma vez que o mesmo é realizado em convênio com uma empresa que não cobra pelos serviços	Divergência entre a empresa contratante e a que realiza o recrutamento, em relação as informações que são repassadas aos candidatos, como horário de trabalho e tipo de atividade realizada.	O período de permanência do operador é propício a uma especialização da atividade realizada	Recrutamento pouco seletivo, exigindo poucas habilidades do candidato
	Não permite ao candidato conhecer a atividade antes do fim do processo de seleção		Não permite ao candidato conhecer a atividade antes do fim do processo de seleção
	Não é realizada avaliação referente a voz e dicção do candidato		Não é realizada avaliação referente a voz e dicção do candidato
	Carência de um teste prático		Carência de um teste prático
	Falta de foco nas dinâmicas aplicadas		
	Necessidade de refazer o processo de recrutamento quando o número de recrutados não satisfaz o processo de seleção		
	A utilização de estagiários não permite uma especialização maior do candidato devido a alta rotatividade		

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos processos de recrutamento e seleção

Fonte: Dados primários coletados em novembro de 2003

A partir da tabela anterior pode-se perceber que os processos de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing investigados apresentam deficiências, prejudicando o desenvolvimento da atividade e gerando a longo prazo custos com novos recrutamentos além de problemas de produção, podendo causar efeitos que possam abalar a estrutura da empresa.

Segundo Bidart (2000), normalmente as pessoas consideram que um bom atendimento é uma obrigação. Elas não perdoam o mau atendimento, quase sempre relacionado com problemas de atitude. Ao descrever um mau atendimento, elas normalmente ampliam a gravidade do problema e aumentam os fatos.

Não é difícil perceber que um marketing negativo poderá ter efeitos desastrosos para a empresa, fazendo com que uma escolha errada no processo de recrutamento e seleção possa vir a representar o insucesso de toda a organização.

Uma das deficiências apontadas refere-se a impossibilidade de planejamento de pessoal. Pontes (1996, p. 44), afirma que “esperar para encontrar pessoas capacitadas para preencher as vagas da organização pode levar a demoras desnecessárias e escolhas precipitadas.”

Outro senão, identificado no processo de recrutamento utilizado pela empresa “A” são falhas na comunicação entre a empresa e a organização que recruta os candidatos. Além de que muitas vezes o recrutamento não atrai candidatos suficientes para abastecer o processo de seleção. Para Caravantes et al (1997, p. 21), “a comunicação é necessária para traduzir o propósito em termos da ação concreta necessária para realizá-lo: o que fazer, quando fazer e onde fazê-lo”. Oakland (apud CARAVANTES et al (1997, p. 88), afirma que, “Todos os esforços no sentido de identificar a natureza e a programação da demanda serão inúteis se houver falha na comunicação dos requisitos para cada produto ou serviço”. É evidente, entretanto que a falha na comunicação pode ser um dos maiores problemas no processo, pois pode gerar falsas expectativas nos candidatos referentes a salário e até mesmo o tipo de atividade a ser desenvolvida, além de recrutar candidatos que não irão abastecer adequadamente o processo de seleção. Pontes (1996, p. 65), lembra que “...somente podemos realizar uma boa seleção, caso tenhamos bons candidatos. O sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso do recrutamento”.

A falta de esclarecimento das atividades que serão exercidas é outra deficiência apontada pela empresa “A”. Segundo Pontes (1996, p. 88), ao recrutar pessoas para determinada atividade a empresa precisa considerar alguns aspectos, entre eles está a descrição sucinta do cargo. O autor afirma que “As principais áreas de responsabilidades atribuídas ao ocupante do cargo devem estar presentes no anúncio, assim como os principais requisitos exigidos do candidato”. Quando o anúncio de recrutamento não dispõe desses aspectos, a vaga acaba se tornando muito ampla dificultando uma seleção natural por parte dos próprios candidatos. Gil (1994, p. 49), defende um anúncio que tenha a intenção de eliminar quaisquer dúvidas dos candidatos, concordando também com a importância de

esclarecer quais atividades serão desenvolvidas pelo candidato. “Um anúncio bem elaborado esclarece acerca do título do cargo, da natureza do trabalho, do tipo de empresa, de sua localização, do salário, dos benefícios e das possibilidades de crescimento profissional”. Guia (2003), chama a atenção exatamente para esse problema “uma das principais razões para o fracasso na contratação, e a dificuldade em tornar o processo realmente seletivo, com informações corretas sobre a função, as tarefas, e a própria empresa”.

Na seleção do candidato em ambas as empresas estudadas não é realizada avaliação referente a voz e dicção dos candidatos. Segundo Bloch (apud PINHO, 1998, p.119), “falar bem é, antes de mais nada, transmitir uma verdade própria ou tornada própria pela elaboração de sentimentos.” A voz do profissional é o acompanhamento musical da fala é uns dos cartões de visita de toda empresa devendo esta ser melódica, agradável, audível e coerente para haver uma comunicação eficiente entre empresa e interessados em seus serviços pois o som não pertence a quem fala e sim a quem ouve. Segundo Salzstein (2003) “A comunicação do profissional de telemarketing não deve apresentar alterações que comprometam a sua performance ou mesmo apresentar pré disposição para o surgimento das mesmas, tendo como consequência riscos de afastamento ou absenteísmo”. Iannone (1991, p. 144), afirma que, “um televendedor com uma voz agradável, transmitindo simpatia, terá maiores chances de sucesso...Deve-se levar em conta ainda que é muito importante que aquilo que fala seja compreendido pelo seu interlocutor. Para isso é necessário ter uma dicção perfeita, sem sotaques ou vícios de linguagem”. O vocabulário também é um aspecto que deve ser analisado, sendo que o português é fator crítico de sucesso para o profissional de telemarketing, além disso para uma boa comunicação existem outros aspectos importantes da voz a serem considerados como: entonação, intensidade e velocidade. Em ambos os processos seletivos estudados foi identificada a ausência de um teste prático o que facilitaria o processo de seleção permitindo ao selecionador simular o comportamento do candidato na situação real de televenda ou teleatendimento. Segundo Gil (1994, p. 51), “os testes práticos são adequados para a avaliação das habilidades dos candidatos. São muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção...”. Pontes (1996) afirma que esse tipo de teste tem como objetivo avaliar a capacidade do candidato em fazer certo trabalho. Como a atividade exige digitação e habilidade para falar ao telefone, seria adequado um teste que possibilitasse confirmar essas habilidades no candidato. Dantas (1989, p. 43) afirma, “o teste de simulação deve reproduzir o mais próximo possível o trabalho que o candidato irá realizar, se for o escolhido.

A organização responsável pela seleção da empresa “A” utiliza dinâmicas como forma de auxiliar a seleção dos candidatos, porém segundo a empresa entrevistada as dinâmicas são pouco focadas não permitindo identificar todas as características necessárias para o cargo. Segundo Pontes (1996, p. 122) os testes psicológicos,

Visam avaliar características individuais do candidato, em relação aos requisitos do cargo. Os testes psicológicos são utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica), personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades) etc. Estes testes mensuram a possibilidade de adaptação do candidato ao cargo e empresa.

Segundo Chiavenato (1989), os testes que investigam características particulares dos candidatos de acordo com as habilidades necessárias para o cargo como: equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional etc, são chamados de específicos. Cada atividade a ser desenvolvida necessita portanto de um tipo de habilidade diferente. No atendimento ativo são necessárias características de personalidade diferentes das que são necessárias no atendimento receptivo. Para tanto o tipo de dinâmica aplicada precisa ser diferenciado.

A alta rotatividade em virtude da contratação de estagiários também foi identificada como um problema do processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa “A”. Para Pontes (1996, p. 22),

Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, se preocupar quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis. Há no entanto, outros custos, mais difíceis de serem medidos, como o custo com a integração e treinamento dos novos funcionários.

Correa (2001), explica que as pessoas que irão trabalhar diretamente com o atendimento ao público deveriam ser a preocupação principal da empresa, porém muitas vezes esse capital humano não é valorizado da forma adequada.

numa sociedade ainda arraigada em padrões industriais, o prestador de serviço não recebe uma remuneração das mais atraentes nem tem boas condições de trabalho. Num cenário em que o funcionário encara a prestação de serviços como algo temporário, até encontrar coisa melhor a rotatividade é alta e a qualidade cai.

Das deficiências apontadas no processo seletivo utilizado pela empresa “B” estão, além de algumas já discutidas, o fato do processo de seleção não considerar as habilidades básicas necessárias em operadores de telemarketing. Segundo Iannone (1991, p. 122), “O profissional de telemarketing, administra emoções, tanto próprias como de seus interlocutores. Para tanto, depende de um conjunto de habilidades, de características pessoais e de personalidade...” O responsável pelo recrutamento e seleção da empresa relatou que o requisito solicitado no momento de recrutar os candidatos refere-se somente há experiência

anterior com vendas e conhecimentos básicos em informática. É importante relatar que a experiência anterior pode não ser o único fator considerado para o sucesso do recrutamento. Segundo Guia (2003), “para televendas, a experiência anterior no produto/serviço pode ser interessante, mas não deve ser uma condição única para seleção. Temos notado que os profissionais menos experientes são direcionados a persuadir com mais facilidade, pois estabelecem seu estilo com mais rapidez”. Os principais problemas referentes a seleção dos candidatos, estão relacionados geralmente aos requisitos que são solicitados no recrutamento.

O recrutamento baseado na experiência e especialização e não no talento pode ser um erro, uma vez que são ignorados e eliminados candidatos que com algum treinamento, poderiam ter um alto desempenho. “Ao identificar os critérios para o cargo de operador de telemarketing, redigir os anúncios de emprego e fazer a triagem dos currículos, é comum que o foco esteja voltado para as principais áreas do conhecimento do candidato” (GUIA, 2003).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho apresentou a forma como é realizado o processo de recrutamento e seleção, nas empresas pesquisadas, além de ter exibido uma análise desse processo, com o intuito de confrontar a prática aplicada pelas empresas com a literatura existente. Possibilitando dessa forma buscar um meio mais adequado de realizar o processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing.

As empresas escolhidas para realização da pesquisa foram empresas de pequeno porte, que não possuem um processo de recrutamento e seleção estruturado, possibilitando a identificação de deficiências em seus processos seletivos e a investigação do impacto que essas deficiências podem acarretar a médio e longo prazo para as organizações.

A partir da realização desse estudo foi possível identificar a importância da qualidade em serviços prestados e principalmente a importância das pessoas envolvidas diretamente, para a diferenciação deste. Foi possível constatar que o telemarketing é praticado também através do uso de tecnologias, mas que o fator fundamental de seu sucesso é sem dúvida nenhuma o capital humano. Como foi visto muitas das características essenciais de um operador de telemarketing não podem ser treinadas, são habilidades e posturas que fazem parte da personalidade, e que para tanto precisam ser identificadas no momento do recrutamento e da seleção dos funcionários. Por isso a grande importância de acertar no momento da seleção do candidato, pois são essas pessoas que tornaram o perfil de uma empresa diferenciado, seja de forma negativa ou positiva.

A partir do estudo realizado constatou-se que um recrutamento e seleção de operadores truncado seja em virtude do fator econômico ou qualquer outro motivo, pode vir a acarretar prejuízos financeiros a médio e longo prazo para a organização através da danificação de sua imagem ou da necessidade de refazer o processo de recrutamento. Em virtude dos problemas identificados foi possível verificar o quão importante é para a organização a tarefa de recrutar e selecionar as pessoas que irão trabalhar diretamente com o público. A partir disso foram identificadas uma série de etapas que não podem ser desconsideradas nesse processo, o cumprimento dessas ajudará na eficácia da escolha dos candidatos. Essas etapas foram listadas a seguir:

a) planejamento

A primeira etapa a ser considerada é o planejamento de pessoal. Antes de recrutar é importante que a empresa disponha de um planejamento bem estruturado e que saiba exatamente o perfil do candidato que necessita, no caso de uma operação de telemarketing ativa, os candidatos recrutados terão que apresentar um perfil diferente dos operadores de telemarketing receptivo. O planejamento será útil pois possibilitará que a empresa esteja preparada quando surgir uma necessidade de contratação e tenha definido o perfil do candidato que deseja.

b) recrutamento

Nessa etapa é importante recrutar candidatos que possibilitem a seleção de bons operadores. A mensagem de recrutamento deve atrair candidatos que gostem de atendimento ao público, tenham boa dicção e apresentem um bom vocabulário. Na mensagem de recrutamento deve conter a atividade a ser desenvolvida pelos candidatos, ou seja especificar que trata-se de atendimento a clientes por telefone, isso irá possibilitar uma seleção pelos próprios candidatos que não tenham afinidade com esse tipo de atividade. O meio de divulgação do recrutamento pode variar, mas é importante que seja um meio que apresente um número razoável de candidatos de modo a possibilitar a seleção, uma sugestão de divulgação são os murais das escolas e universidades uma vez que a atividade exige um bom nível cultural do candidato. O anúncio deverá dispor de um contato da empresa que possibilite ao candidato fornecer alguns dados, para um posterior contato da empresa com a finalidade de realizar a entrevista telefônica.

c) entrevista telefônica

A entrevista telefônica pode ser realizada através do contato do selecionador com o candidato, enquanto realiza alguns questionamentos como, idade, escolaridade e experiência, o selecionador poderá também observar como o candidato se porta ao telefone, seu tom de voz, vocabulário, dicção e se o mesmo demonstra segurança ao falar.

d) dinâmica de grupo

A aplicação de testes psicológicos com a orientação de um psicólogo irá ajudar na identificação de algumas das habilidades essenciais nos candidatos. É importante porém que essas dinâmicas sejam elaboradas de acordo com o perfil do profissional que se está procurando, no caso de um operador de telemarketing ativo os testes deverão procurar habilidades como: assertividade, empatia, persuasão e autoestima, por outro lado os testes para selecionar candidatos com o perfil de atendimento a reclamações e dúvidas de clientes precisam identificar habilidades como proatividade e empatia, esse candidato deverá também demonstrar paciência e a capacidade de ouvir o que os outros tem a dizer. Entretanto o selecionador deverá identificar nos candidatos seja qual for a atividade que irá desenvolver a capacidade de, expor com clareza suas idéias e controlar o tempo de conversação

e) teste de simulação

É aconselhável que o candidato realize uma simulação seja de vendas ou de atendimento ao cliente por telefone, possibilitando ao selecionador ter uma idéia mais próxima do desempenho real do candidato.

Finalmente, sabe-se que, é certo o fato de cada empresa ter suas particularidades e não existir portanto uma fórmula a ser seguida, para se ter sucesso com recrutamento e seleção de operadores de telemarketing. Sugerir um método de recrutamento e seleção e considerar sua aplicação de forma universal seria utopia. No entanto esse trabalho possibilitou identificar características essenciais que precisam ser consideradas no processo de recrutamento e seleção, bem como tornou possível identificar alguns problemas que podem ocorrer nesse processo, tornando viável a prevenção desses incidentes em qualquer seleção de operadores de telemarketing.

REFERÊNCIAS

ABT. Disponível em: <[HTTP://WWW.ABT.ORG.BR](http://www.abt.org.br)>. Acesso em 15 jan. 2003.

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ATRAIR e reter talentos. **HSM management**, São Paulo, n. 32, p. 30-36, mai/jun.2002.

BARROS, C. D. C. **Excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERTONI, B. C. R. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: STS, 1989.

BIDART, J. C. **Satisfação total do cliente: excelência no negócio**. Florianópolis:2000.

BISPO, P. **Processos que fazem a diferença na seleção**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=1643>. Acesso em: 19 jan. 2003.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUENO, J. H. **Manual do selecionador de pessoal**. São Paulo: Ltr, 1994.

CALLcenter.inf. Disponível em:<<http://www.callcenter.inf.br/materias.asp?codsecao=FRA&pagina=1&inicio=0&fim=9>>. Acesso em: 19/01/2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento, seleção de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos 1999.

CLARO, R. **Agente universal**. Disponível em <http://www.guiacallcenter.com/agente_universal.htm>. Acesso em: 15/01/2003

CORREA, C. A promessa quebrada. **Exame**, São Paulo, n. 22, p. 42-53, out.2001

FEPese. Disponível em: <<http://www.fepese.ufsc.br>> Acesso em: 15/01/2003.

FOGAÇA, M. P. **Diagnóstico das atividades de recrutamento e seleção da cerâmica portobello S.A e sugestões**. Florianópolis: Universidade federal de Santa Catarina, 1997.

FONTES, L. B. **Manual de seleção na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.

FREEMANTLE, D. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron, 1994.

FROMM, B. **Os verdadeiros heróis de um negócio**: como encontrar, treinar, gerenciar e manter funcionários para prestarem excelentes serviços aos clientes. São Paulo: Futura, 1997.

GARCIA, R. **O processo de recolocação profissional**. São Paulo: Nobel, 1988.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. ERA - Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, mai./jun.1995.

GUIA call center. Disponível em: <<http://www.guiacallcenter.com/tribo296.htm>> . Acesso em: 19/01/03.

IANNONE, R. A. **Vendendo por telefone**. São Paulo: Makron, 1991.

JUTKINS, R. **O poder do marketing direto**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, D. **Qualidade total na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 1996.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.

LITMANOWICZ, A. L. A teoria e prática da qualidade. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 23-30. Jan/fev. 1995

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MANO, C. Pescaria online. **Exame**, São Paulo, n. 12, p. 147-149. jun. 2001.

MARCONI M. A., LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____ **Fundamentos de metodologia científica** . 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCHATTON, R. J. **Telemarketing total**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron, 1993.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORNELL, P. O candidato perfeito. **HSM management**, São Paulo, n. 12, p. 26-34. Jan/fev. 1999.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PIRES A. M.. **Técnicas de entrevistas e seleção**. Portugal: Edições Cetop 1993

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: Ltr, 1996.

_____ **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3 ed. São Paulo: Ltr, 2001.

QUALIDADE através das pessoas. **HSM management**, São Paulo, n. 3, p. 106-111. jul/ago.1997.

QUEIROZ, A; PRETTO, N; MIRAPALHETA, G, C: Relevância de dois fatores na percepção da qualidade em sacs. **RAE**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 27-32. abr/jun. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANI, C. **Atendimento ao cliente: Estratégia de serviço do senai on line.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SALZSTEIN, W. **Importância da voz.** Disponível em: <www.comunikfono.com.br>. Acesso em: 22/01/03.

SENAC. D. N. **Qualidade em prestação de serviços.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1996a.

_____ **Qualidade em recursos humanos.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1996.

TERCEIRA onda da qualidade. **High light**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 4-9. Jan/fev. 1994.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

WEISS, D. **Entrevista de seleção.** São Paulo: Nobel, 1992.

WEITZEN, H. S. **Telemarketing a mágica do telefone**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ZAPAROLI, A. **Excelência no atendimento ao cliente: Diferencial competitivo**. São Paulo, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

- 1) O recrutamento para operadores de telemarketing é realizado pela própria empresa ou terceirizado?
- 2) Quantos dias leva o processo de recrutamento e seleção dos operadores de telemarketing da empresa?
- 3) Quais são as maiores dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção para operadores de telemarketing?
- 4) De quanto em quanto tempo a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção de operadores na empresa (em média)?
- 5) Qual o perfil desejado no momento da seleção (qualidades e habilidades)?
- 6) Qual o tempo médio de permanência de um operador de telemarketing na empresa?
- 7) Quais os motivos que mais levam o operador a ser desligado (pedido de demissão ou demitido)?
- 8) Quais as maiores causas de demissão por parte da empresa?
- 9) Qual é o motivo mais comum que leva um operador de telemarketing a pedir o desligamento da empresa?
- 10) Seria interessante para a empresa ter o processo de recrutamento e seleção de operadores de telemarketing terceirizado a uma empresa especializada nesse tipo de recrutamento?

ANEXO 2

GLOSSÁRIO

Call Center - Central de atendimento a cliente através de telefone ou fax. Local onde são recebidas ou efetuadas as ligações para os clientes.

Operador de Telemarketing - Operador responsável por efetuar a atividade de telemarketing.

Supervisor de Call Center - Indivíduo responsável por liderar e gerenciar a equipe de operadores de telemarketing.

Telemarketing - Recurso utilizado por algumas empresas com a intenção de conquistar e fidelizar clientes a distância.

Telemarketing Ativo - atividade de telemarketing onde o operador efetua a ligação entrando em contato com o cliente. Utilizado geralmente para vendas, pesquisas e pós-vendas.

Telemarketing Receptivo - atividade de telemarketing onde o operador recebe a ligação do cliente. É utilizado geralmente para reclamações e dúvidas, mas também pode ser utilizado para vendas.

Televendas - Nome dado à função de vendas por telefone.